

Janusz Ziarko

KAPITAŁ LUDZKI - EKONOMICZNY CZYNNIK AKTYWNOŚCI INNOWACYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Human capital as an economic factor of small and medium enterprise innovative activities

In the article, on the background of the general recommendations coming from economic theories on the role of human capital in innovative development of the company, it pointed to the conducive to innovation requirements imposed on companies and to the corresponding skills of employees. It stressed the importance of regional and sub-regional economic development strategies, as well as the possibility of their use for the development of the human capital within their own companies.

Key words: human capital, innovative activity, innovative development, development strategies, innovation strategies

Wprowadzenie

Dzisiejsze dynamicznie zmieniające się rynki, na których panuje ostra konkurencja, to środowisko, w którym firmie trudno przetrwać i niełatwo efektywnie się rozwijać. Dynamizm rynków i technologii, wywołujący szybkie starzenie się dotychczasowych rozwiązań, stawiają pod znakiem zapytania trwałość każdej przewagi konkurencyjnej. Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) borykają się z rosnącymi wyzwaniami w postaci postępującej konkurencji lokalnej i międzynarodowej. To sprawia, że niezbędne staje się powiększenie świadomo-

ści pracowników MSP dotyczącej znaczenia wiedzy i innowacji dla poprawy ich konkurencyjności i gospodarczego sukcesu.

Budowa i wzmacnianie konkurencyjności firm sektora MSP wymaga wykształcenia w tym sektorze gospodarki potrzeby i zdolności generowania i absorpcji innowacji, które mogą zapewnić firmom szybką adaptację w nowych warunkach. Staje się to koniecznością, gdyż MSP chcące liczyć się na konkurencyjnym rynku muszą systematycznie i długookresowo stymulować swoją konkurencyjność. Dlatego firmy powinny nieustannie dążyć do tego, aby produkować szybciej i lepiej, zgodnie z potrzebami klienta. Muszą tak organizować swoje działania, żeby stale doskonalić jakość, podnosić efektywność i optymalizować koszty produktów, poprawiać klasę i terminowość obsługi klientów oraz umiejętnie promować swoją markę i renomę. Wymaga to od firm aktywności innowacyjnej, która obejmuje działania wewnątrz i zewnątrz przedsiębiorstwa, a jej celem i rezultatem jest wprowadzenie nowych i ulepszonych produktów, procesów i organizacji, a także zdobycie nowych rynków¹.

Nowoczesna gospodarka, w której wiedza i innowacje będą zasadniczymi czynnikami rozwoju, stawia przed kadrą zarządczą firm poważne wyzwania. Dzisiaj menedżerowie nie mają alternatywy i muszą: 1) aktywnie uczestniczyć w społeczno-gospodarczej transformacji lokalnych i ponadlokalnych środowisk, 2) być prekursorami w organizacyjnym i funkcjonalnym implementowaniu nowych mechanizmów rozwojowych pozwalających na budowanie nowych modeli biznesowych i przewagi konkurencyjnej, wdrażanie przełomowych i podtrzymujących innowacji oraz nowych technologii.

Dla wielu MSP jest to trudne przedsięwzięcie. Współczesne MSP są bardzo zróżnicowane, jedne nowoczesne, inne znacznie opóźnione w rozwoju. Nierzadkim zjawiskiem w takich niewystarczająco dobrze rozwinięte firmach jest niska wydajność pracy i znikome innowacyjne zaangażowanie personelu, co potęguje ich egzystencjalne trudności. Jakość kapitału ludzkiego właścicieli i pracowników takich firm z sektora MSP często jest nieodpowiednia. Sprawia to, że firmy te nie posiadają długookresowych wizji rozwoju, pasywnie podchodzą do prowadzenia biznesu, legitymują się niską świadomością innowacyjną i niedostatkiem wiedzy o zmianach we współczesnej gospodarce, a także niechęcią do jej zdobywania². Wiadomo, że gospodarka przyszłości będzie oparta na sieci i wiedzy, a centralnym wyzwaniem będzie innowacyjna zmiana budująca jej konkurencyjność.

Jak przedsiębiorstwa mają sobie poradzić z tymi wymagającymi wyzwaniami stawianymi przez współczesny rynek? Naprzeciw tym wyzwaniom w Unii Europejskiej przygotowano nową długookresową strategię rozwoju społeczno-

¹ H. Mizgajski, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Poznań 2002, s. 9 i nast.

² I. Łącka, *Bariery wzrostu innowacyjności MŚP w Polsce w świetle badań ich zachowań strategicznych i jakości kapitału ludzkiego*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 3 (146), s. 222.

-gospodarczego – „Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”³, zawierającą trzy podstawowe, wzajemnie wzmacniające się priorytety, które do 2020 r. powinny kierunkować działania przedsiębiorców poszukujących odpowiedzi na postawione pytanie oraz sprzyjać rozwojowi postrzeganemu tak od strony materialnych rezultatów, jak i sposobu myślenia. Priorytetom tym nadano brzmienie: 1) wzrost inteligentny, rozumiany jako rozwój oparty na wiedzy i innowacjach, 2) wzrost zrównoważony, promujący gospodarkę efektywnie wykorzystującą zasoby, przyjazną środowisku, a zarazem konkurencyjną, 3) wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu, czyli wzrost integrujący społeczeństwa, osiągany poprzez wzmacnianie gospodarki wartościowym kapitałem ludzkim przy wysokim zatrudnieniu oraz pogłębianie spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej. Spójnymi ze *Strategią Europa 2020* są przygotowane przez rząd dokumenty: 1) „Długookresowa strategia rozwoju kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności” (DSRK)⁴, obejmująca perspektywę do 2030 r. Jest dokumentem określającym główne trendy, wyzwania i scenariusze rozwoju społeczno-gospodarczego kraju oraz kierunki przestrzennego jego zagospodarowania, z uwzględnieniem zasady zrównoważonego rozwoju. Dokument ten dla menedżerów opracowujących strategię rozwoju stanowić powinien podstawę diagnostyczną, gdyż formułuje wyzwania, jakie trzeba podjąć w perspektywie 2030 r., między innymi dotyczące: gospodarczego wzrostu i konkurencyjności, wysokiej aktywności zawodowej oraz adaptacyjność zasobów pracy, gospodarki opartej na wiedzy i rozwoju kapitału intelektualnego, wzrostu kapitału społecznego Polski; 2) „Średniookresowa strategia rozwoju kraju 2020” (ŚSRK)⁵, uwzględniająca ustalenia zawarte w DSRK. Dokument ten, obejmujący okres do 2020 r., określa podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, regionalnym i przestrzennym, jest kluczowy dla określenia działań rozwojowych.

Oparcie o wymienione dokumenty lokalnych społeczno-gospodarczych strategii rozwoju to wykorzystanie możliwości i dążenie w gminach, powiatach i przedsiębiorstwach do osiągnięcia warunków zrównoważonego rozwoju, harmonii pomiędzy rozwojem gospodarczym i społecznym. Wiąże się to

³ W wydanym 3 marca 2010 r. Komunikacie „Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, przedstawiciele państw członkowskich podkreślili potrzebę wspólnego działania na rzecz wdrażania reform i wychodzenia z kryzysu, co umożliwi stawienie czoła wyzwaniom związanym z globalizacją, starzeniem się społeczeństw oraz rosnącą potrzebą racjonalnego wykorzystywania zasobów. Komunikat Komisji „Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, Bruksela 03.03.2010, COM (2010) 2020 European Commission-Europa, www.ec.europa.eu/prelex/detail.

⁴ Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, *Długookresowa strategia rozwoju kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*, Warszawa; *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, red. M. Boni, Warszawa 2013.

⁵ *Strategia rozwoju kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo*, uchwała nr 157 Rady Ministrów z 25 września 2012 r., poz. 882, w sprawie przyjęcia Strategii rozwoju kraju 2020, Warszawa 2012.

z kształtowaniem korzystnej sytuacji na lokalnym rynku przedsiębiorczości poprzez rozwijanie płaszczyzny współpracy i komunikacji pomiędzy administracją, przedsiębiorcami, organizacjami gospodarczymi i społeczeństwem, kształtowanie prorozwojowej polityki gospodarczej oraz wynikających z niej odpowiednich instrumentów wspierających przedsiębiorców, np. komplementarnych ze strategią lokalnego rozwoju „programów rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności”.

Rozwój przedsiębiorstwa stawia przed kadrą menedżerską i pracownikami nowe wyzwania praktycznie w każdym wymiarze: ekonomicznym, technologicznym, społecznym i prawnym, a także w sferze upowszechnienia technologii informacyjno-komunikacyjnych. Zasadne będzie postawienie pytań i poszukiwanie na nie odpowiedzi: 1) jakim kapitałem ludzkim dysponować powinny MSP, żeby być twórczymi i aktywnymi partnerami tworzącymi lokalne i własne strategie rozwoju, 2) jak rozwijać kapitał ludzki własnych przedsiębiorstw, żeby stanowił twórczy i aktywny podmiot lokalnych innowacyjnych sieci?

Kapitał ludzki w ujęciach definicyjnych i niektórych teorii ekonomicznych

Kapitał ludzki, termin wprowadzony do teorii ekonomii w latach 60. i 70. XX w. przez G.S. Beckera, J. Mincera i T.W. Schultza⁶, w sposób znaczący zmienia poglądy na wartość człowieka – pracownika, który jawi się odtąd jako bogactwo będące źródłem rozwoju przedsiębiorstwa, a w konsekwencji regionów i państwa. Pracownik dzięki swojemu potencjałowi intelektualnemu i własnym umiejętnościom, kwalifikacjom, motywacjom oraz zdrowiu, które są istotne w działalności gospodarczej, jest postrzegany jako najbardziej wartościowy element w zasobach przedsiębiorstwa. Pracownicy, stanowiący kapitał ludzki przedsiębiorstwa, uważani są za kluczowy czynnik kształtujący poziom konkurencyjności firmy i główne źródło jej sukcesu, jak i całej gospodarki.

Określając rolę kapitału ludzkiego w dynamizowaniu aktywności innowacyjnej MSP, należy wcześniej odnieść się do definicji tego kapitału, żeby określić sposób jego rozumienia przez innych ludzi. Zawarte w definicjach różnych autorów interpretacje kapitału ludzkiego, ujmują ten kapitał, z jednej strony, jako możliwości, zdolności, wiedzę, umiejętności, motywację i zaangażowanie obecne w człowieku, z drugiej, odzwierciedlają zmieniające się podejścia do znaczenia tej formy kapitału, w podlegającej ciągłym przeobrażeniom rzeczywistości gospodarczej⁷. Autorzy utrzymują, że kapitał ludzki to: 1) zbiór cech, postaw,

⁶ M. Matusiak, *Kierunki dyskusji nad kapitałem ludzkim w naukach społecznych*, [w:] *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość*, red. P. Niedzielski, K. Poznańska, K.B. Matusiak, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 28, s. 312.

⁷ A. Zelek, G. Maniak, *Kapitał ludzki jako dźwignia innowacyjności i rozwoju firm w fazie startowej*, www.finansedlainnowacji.pl/wp-content/uploads/2012/07/Maniak_Zelek_krp_Katowice_2011.pdf [12.07.2013].

umiejętności i motywacji ludzi, które mogą być wzbogacane przez inwestowanie w człowieka (T.W. Schultz); 2) wiedza i zdolności osoby posiadającej możliwość prowadzenia przyszłej produkcji dóbr i usług (J. Groejer, U. Johanson); 3) ogół wiedzy, umiejętności i doświadczeń, jakie ludzie gromadzą przez całe życie, m.in. dzięki edukacji i pracy zawodowej (P. Davidson, S.R. Gordon); 4) „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawartej w społeczeństwie [...] można powiększać drogą inwestycji zwanych inwestycjami w człowieka: w ludzi, w kapitał ludzki, w ludzkie życie” (S.R. Domański); 5) zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań (M. Juchnowicz); 6) ma trzy wymiary: a) kompetentność opisywaną wiedzą i umiejętnościami, b) motywację do wykorzystywania wiedzy i umiejętności oraz c) zręczność intelektualną, pozwalającą na transfer wiedzy i zdobywanie nowej wiedzy (M. Bratnicki, J. Strużyna)⁸. Z treści tych definicji wynika, że dla każdego MSP kapitał ludzki jest istotnym czynnikiem zapewniającym jego rozwój i konkurencyjność, a przez to dającym MSP niezależność, a także przynoszącym rynkowy sukces i poczucie własnej wartości. Przedsiębiorczy kapitał ludzki poszukuje zmiany i reaguje na nią oraz wykorzystuje ją jako czynnik społecznej i ekonomicznej innowacji. Z tej perspektywy kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację następujących czynników⁹: 1) cech wnoszonych przez pracownika: jego inteligencji, zaangażowaniu, energii, talentów, rzetelności, uczciwości, wiarygodności; 2) zdolności pracownika do uczenia się: jego chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność, innowacyjność; 3) motywacje pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętności do pracy w zespole, dążenie do realizacji celów. Przedstawione rozumienie kapitału ludzkiego skłania do postawienia tezy, że na strategiczne i bieżące sukcesy firmy, to nie własność, nie charakter konkurencji na danym rynku, nie faza cyklu życia produktu, nie położenie regionalne, ale jakość aktywności menedżerów i pracowników determinujących przebieg procesów innowacyjnych decydują o charakterze przedsiębiorczości i wyborze formy rozwoju firmy¹⁰.

Na kapitał ludzki należy spojrzeć też z perspektywy niektórych teorii rozwoju ekonomicznego, żeby dostrzec i przeanalizować jego znaczenie dla innowacyjności MSP oraz wskazać na możliwości rozwoju. Twórcy teorii rozwoju ekonomicznego wyraźnie afirmują zależności pomiędzy wykształconą, kreatywną

⁸ Na podstawie: G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji*, Warszawa 2009, s. 16; A. Mazurkiewicz, *Kapitał ludzki w procesach kształtowania sprawności organizacji*, Rzeszów 2010, s. 47; *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Katowice 2001, s. 72; S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warszawa 1993, s. 19.

⁹ A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005, s. 17.

¹⁰ A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Kraków 2003, s. 95.

i wykwalifikowaną kadrą jako zasobie ludzkim przedsiębiorstwa, a kierunkiem, szybkością jego rozwoju i sprawnością budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o duże zdolności i skłonności do wprowadzania innowacji. Już A. Smith analizując gospodarcze zjawisko organizacyjno-technicznego podziału pracy oraz procesu nabywania przez pracowników kwalifikacji zauważył, że sytuacja taka skłania pracowników do zastanowienia się nad doskonalszymi sposobami wykonywania swojej pracy i usprawniania jej. To rodzi okazję do nowatorstwa. Sądził, że zwiększający się w przedsiębiorstwach podział pracy sprzyja powstawaniu wynalazków, gdyż pozwala robotnikom skoncentrować uwagę na wybranych aspektach procesu produkcyjnego, a przez to usprawniać i skracać pracę, wytwarzać towar przy mniejszych kosztach. A. Smith doceniał wagę jakości pracy jako czynnika produkcji i uważał, że wyrażana jest ona w talentach ludzi, w ich umiejętnościach i kwalifikacjach, które można rozwijać przez edukację¹¹. J.S. Mili i F. List podkreślali również znaczenie zasobów ludzkich dla gospodarki przedsiębiorstw i gospodarki narodowej. J.S. Mili wyróżnił dwa składniki kapitału ludzkiego: zasoby osobowości człowieka oraz zasoby umiejętności, które włączył do kapitału przedsiębiorstwa oraz indywidualnych zasobów człowieka. Postulował w ten sposób określanie wartości pracownika przez jego wiedzę i umiejętności, które determinują poziom kwalifikacji¹². F. List wskazywał na rolę wiedzy i skumulowanych umiejętności w rozwoju gospodarczym, przyznając wiedzy i umiejętnościom ludzkim główne miejsce wśród składników sił wytwórczych. Rozumowanie F. Lista, jednoznacznie podkreślające rolę wiedzy i umiejętności ludzkich w procesach rozwoju gospodarczego, uprawnia do określenia tego ekonomisty jako jednego z głównych prekursorów kształtowania teorii kapitału ludzkiego¹³.

Znaczenie kapitału ludzkiego we wzroście gospodarczym dostrzeżone zostało przez P. Romera¹⁴ i R.E. Lucasa¹⁵, twórców endogenicznej teorii wzrostu, opierającej się na założeniu, że produktywność jest funkcją nakładów kapitałowych, ponoszonych przez przedsiębiorstwa, które wpływają na wzrost poziomu techniczno-technologicznego przedsiębiorstw. Autorzy zaproponowali trzy rodzaje modeli wzrostu endogenicznego, różniące się między sobą czynnikiem odpowiedzialnym za wzrost kapitału. Kapitał w tych modelach jest postrzegany szeroko i obejmuje zarówno kapitał materialny, jak i kapitał ludzki.

¹¹ A. Smith, *Of the Division of Labour*, [w:] *An Inquiry into the nature and Causes of the Wealth of Nations*, ed. E. Cannan, London, www.econlib.org/library/Smith/smWN.html [22.07.2013].

¹² W. Miś, *Kapitał ludzki w gospodarce rynkowej. Podstawy koncepcji kapitału ludzkiego w historii myśli ekonomicznej*, Warszawa 2007, s. 24–25.

¹³ *Ibidem*, s. 28.

¹⁴ P. Romer, *Increasing Returns and Long-run Growth*, „Journal of Political Economy” 1986, Vol. 94, No. 5, s. 1002–1037.

¹⁵ R.E. Lucas, *On the Mechanics of Economic Development*, „Journal of Monetary Economics” 1988, Vol. 22, No. 1, s. 3–42.

W modelach pierwszego rodzaju źródeł wzrostu doszukuje się w akumulacji kapitału fizycznego. W modelach drugiego rodzaju czynnikiem tym jest działalność naukowo-badawcza. Źródłem wzrostu w modelach trzeciego rodzaju jest wyłącznie kapitał ludzki, komplementarny wobec kapitału fizycznego. W modelu P. Romera, czyli modelu endogenicznego wzrostu drugiego rodzaju, wzrost gospodarczy zależy przede wszystkim od akumulacji wiedzy, będącej wynikiem działalności sektora badawczorozwojowego, generującego postęp techniczno-technologiczny oraz wzrost kapitału zarówno fizycznego, jak i ludzkiego. Polityka gospodarcza prowadzona zgodnie z założeniami modelu Romera powinna być ukierunkowana na wysokie tempo wdrażania innowacji. Z kolei w modelu R.E. Lucasa, należącym do modeli trzeciego rodzaju, podkreśla się znaczenie kapitału ludzkiego jako podstawowego czynnika wyjaśniającego wzrost gospodarczy. Polityka gospodarcza nastawiona na długookresowy wzrost gospodarczy koncentrować winna się na edukacji zapewniającej rozwój indywidualnych i zespołowych kompetencji pracowników sprzyjających innowacyjności, a więc na akumulacji kapitału ludzkiego. Ma on szczególne znaczenie dla rozwoju, gdyż dostarcza nowych idei i nowej wiedzy niezbędnej w innowacjach, a przez to dynamizuje zasoby ludzkie, sprawia że nie są statyczne, ale rozwijają się dostarczając nowych idei i innowacji. W modelach tych czynniki wyjaśniające wzrost techniczno-technologiczny przedsiębiorstw powiązane są z nakładami ponoszonymi przez przedsiębiorstwa na: 1) doskonalenie swojego kapitału ludzkiego poprzez rozszerzanie i pogłębianie wiedzy, doświadczeń i zaangażowania, 2), zwiększanie efektywności badawczej i rozwojowej, 3) dyfuzję i absorpcję wiedzy i innowacji zachodzącą pomiędzy współdziałającymi podmiotami.

Przedstawiona analiza dorobku myśli ekonomicznej pozwala na stwierdzenie, że kardynalnym czynnikiem determinującym wzrost gospodarczy jest postęp techniczny, rozwijany w oparciu o strategiczne zasoby, jakimi są kapitał ludzki i wiedza. Zmieniająca się natura współczesnego rynku powodowana m.in. postępująca globalizacją powoduje, że warunki sprzyjające powstawaniu, dyfuzji i absorpcji wiedzy, a także rozwoju kapitału ludzkiego ulegają zmianie. Rola kapitału ludzkiego, podkreślana przez Lucasa, czy też znaczenie sektora badawczo-rozwojowego, akcentowane przez Romera, nadal stanowią kluczowe czynniki w tworzeniu postępu technicznego, lecz ich pełne wykorzystanie wymaga zaistnienia dodatkowych warunków. Jednym z tych dodatkowych czynników jest obecność sieci współpracy pomiędzy aktorami wywodzącymi się ze sfery biznesu, nauki i administracji¹⁶.

¹⁶ N.I. Gust-Bardon, *Innowacja w myśli ekonomicznej od XVIII do XX wieku: analiza wybranych zagadnień*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia” 2012, R. XLIII, nr 1, s. 117.

Wymagania i dyspozycje płynące z teorii ekonomicznych dotyczące kapitału ludzkiego

Odnosząc rozumowania i przemyślenia klasyków ekonomii do problemów współczesnej gospodarki, nasuwa się pytanie: jakim dzisiaj powinien być kapitał ludzki, jakie pracownicze kompetencje¹⁷ powinny go charakteryzować, żeby pracownicy mogli sprostać wyzwaniom rozwojowym stojącym przed MSP. Wyzwania te, to między innymi: 1) utrwalanie swojej pozycji na rynku i wśród konkurencji, 2) rozwijanie i promowanie produktów oraz podnoszenie jakości i poziomu obsługi klienta, 3) kreowanie pozytywnego wizerunku firmy, przyciągającego klientów, 4) budowanie nowych rynków dających większą szansę na sukces. Sprostać im mogą firmy potrafiące skutecznie stymulować wszechstronny rozwój pracowników, wpływać na ich zaangażowanie i poświęcenie tak, aby przyczyniali się do sukcesu firmy. Tworząc strategię własnego rozwoju MSP muszą mieć świadomość, że wiedza, umiejętności i predyspozycje pracowników to kapitał tkwiący w ludziach, od których zależy innowacyjność, wydajność i konkurencyjność firmy. Rozwijanie tego kapitału, w podwójnym – społecznym i ekonomicznym – wymiarze, ma do odegrania zasadniczą rolę, polegającą na zapewnieniu nabycia przez pracowników firm kompetencji kluczowych¹⁸ koniecznych, aby umożliwić im elastyczne dostosowywanie się do wyzwań. Pracownicy potrzebują nie tylko umiejętności technicznych, lecz także głębszego rozumienia

¹⁷ Kompetencje to: zdolność pracownika do działania zmierzającego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych uwarunkowaniach za pomocą określonych środków, ([w:] D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Warszawa 1994, s. 6); potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych, wymiernych wyników, ([w:] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 241); wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, ambicje, wyznawane wartości, przyjęte style działania, których posiadanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni, ([w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostowski, Warszawa 2004, s. 41).

¹⁸ Kompetencje kluczowe definiowane są jako „połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji. Kompetencje kluczowe to te, których wszystkie osoby potrzebują do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia. W ramach odniesienia ustanowiono osiem kompetencji kluczowych: 1) porozumiewanie się w języku ojczystym; 2) porozumiewanie się w językach obcych; 3) kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne; 4) kompetencje informatyczne; 5) umiejętność uczenia się; 6) kompetencje społeczne i obywatelskie; 7) inicjatywność i przedsiębiorczość; 8) świadomość i ekspresja kulturalna. Kompetencje kluczowe uważane są za jednakowo ważne, ponieważ każda z nich może przyczynić się do udanego życia w społeczeństwie wiedzy. Zakresy wielu spośród tych kompetencji częściowo się pokrywają i są powiązane, aspekty niezbędne w jednej dziedzinie wspierają kompetencje w innej. Dobre opanowanie podstawowych umiejętności językowych, czytania, pisanie, liczenia i umiejętności w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (TIK) jest niezbędną podstawą uczenia się; umiejętność uczenia się sprzyja wszelkim innym działaniom kształceniowym. Niektóre zagadnienia mają zastosowanie we wszystkich elementach ram odniesienia: krytyczne myślenie, kreatywność, inicjatywność, rozwiązywanie problemów, ocena ryzyka, podejmowanie decyzji i konstruktywne kierowanie emocjami są istotne we wszystkich ośmiu kompetencjach kluczowych”. Załącznik do zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE), Dz.Urz. UE, 30.12.2006 (PL), www.eur-lex.europa.eu/LexUriSer v/site/pl/oj/2006/l_394/l_39420061230pl00100018.pdf, s. 13. [10.08. 2013].

możliwości, wyzwań, problemów natury etycznej wiążących się z nowymi technologiami. Poziom kompetencji pracownika wpływa na jego motywację i satysfakcję zawodową w miejscu pracy, co ma z kolei wpływ na jakość wykonywanej przez niego pracy i jego innowacyjne zaangażowanie. Oznacza to, że pracownicy muszą nie tylko na bieżąco uzupełniać swoje umiejętności zawodowe, ale także niezbędne ogólne umiejętności, pozwalające na innowacyjną aktywność przystosowującą pracowników i firmy do zmian.

Zgodnie z sugestiami P. Romera i R.E. Lucasa, zapewnienie wzrostu gospodarczego w sektorze MSP wymaga opanowania sztuki generowania, wdrażania i upowszechniania innowacji społecznych i organizacyjnych oraz innowacji techniczno-technologicznych, opierającej się na zasobach niematerialnych, wśród których zdolności do nowatorstwa oparte na wiedzy odgrywają kluczową rolę. Zdolności do tworzenia i wdrażania do praktyki nowych pomysłów są kluczowe dla istnienia współczesnej organizacji. Istotne są również dla efektywnego funkcjonowania menedżerów i zawodowego sukcesu każdego pracownika. Innowacyjność zależy zarówno od indywidualnych predyspozycji każdego pracownika i kapitału ludzkiego organizacji, jak i od otoczenia, w którym człowiek i organizacja działają. Dzisiaj innowacyjności nie wolno ograniczać wyłącznie do środowiska wewnętrznego organizacji. Opierać innowacyjność należy: 1) na trwałych związkach między przedsiębiorstwem a klientami, 2) na współpracy z twórcami i innymi jednostkami innowacyjnymi, tj. z ośrodkami badawczymi i naukowymi, 3) na rozwijanych sieciach powiązań tworzących klastry, konsorcja, alianse strategiczne i inne formy współdziałania gospodarczego w sferze przedsięwzięć badawczo-rozwojowych, co umożliwi z jednej strony efektywne wykorzystanie ludzkich i fizycznych potencjałów, a z drugiej rozłożenie kosztów i ryzyka innowacji na większą liczbę uczestników współpracy¹⁹. Usprawnianie tych relacji wymaga rozwijania sieci powiązań współdziałania. Ważne są zarówno sieci wewnętrzne związane z koordynacją działań w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i zewnętrzne polegające na współpracy przedsiębiorstwa z klientami, dostawcami, innymi przedsiębiorstwami, naukowcami, realizowane w różnych wymiarach i na różnych zasadach. Skutkuje to tworzeniem synergicznych sieci wiedzy i innowacji oferujących produkty nasycone wiedzą. W każdej firmie siłą intensyfikującą współdziałanie w ramach sieci wiedzy i innowacji są przedsiębiorczy pracownicy o dużych zdolnościach adaptacyjnych, potrafiący stymulować innowacje oraz przyspieszyć tempo zmian technologicznych i społecznych, a przez to nadążający za zmianami w działaniach firm i je kreujący.

Powyższe rozważania skłaniają do wysunięcia tezy, że istnieje związek między działaniami podejmowanymi przez MSP w zakresie rozwoju kapitału

¹⁹ M. Brojak-Trzaskowska, M. Porada-Rochoń, *Rola wiedzy i współpracy naukowo-biznesowej w stymulowaniu dynamizmu innowacyjnego współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Instrumenty kreowania innowacyjności przedsiębiorstw i instytucji*, red. B. Filipiak, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 516: *Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 13, Szczecin 2009, s. 45–46.

ludzkiego a innowacyjnością tych przedsiębiorstw. Teza ta implikuje pytanie: jakie kompetencje²⁰ dzisiaj i w niedalekiej przyszłości rozwijać mają pracownicy firmy, żeby stanowili jej innowacyjny kapitał, który pozwoli firmie wychodzić naprzeciw wyzwaniom współczesnego rynku? Próbą odpowiedzi na to pytanie będzie szczegółowe opisanie wymagań sprzyjających innowacyjności, a w ten sposób określenie, jakie umiejętności należy rozwijać (potrzeby kompetencyjne), zarówno jednostkowe, jak i zespołowe oraz kierownicze, aby zwiększyć szansę pojawienia się nowych pomysłów i ich ucieleśniania (tab. 1).

Tabela 1. Zestawienie przedstawiające wymagania sprzyjające innowacyjności i odpowiadające im dyspozycje kompetencyjne

Wymagania sprzyjające innowacyjności (dynamizujące rozwój)	Dyspozycje kompetencyjne – pozwalające na:
Budowanie powszechnej świadomości wśród przedsiębiorców i pracowników o roli twórczości i innowacji w utrzymaniu przez firmę wiodącej pozycji konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie przekonania, że połączenie biznesowej przedsiębiorczości z naukową wiedzą dzięki współdziałaniu sektora biznesu z naukowym, skutkuje najbardziej innowacyjnymi rozwiązaniami – rozumienie mechanizmów procesów innowacyjnych i ich uwzględnienie w planach rozwoju firmy – uruchomienie innowacyjności jako narzędzia postępu służącego rozwojowi społecznemu, budowie nowoczesnej gospodarki i wyrównywaniu szans – kreowanie sytuacji pracy, w której osoby i/lub zespoły są świadome odpowiedzialności za samych siebie i działania innych
Rozwijanie myślenia i działania strategicznego i innowacyjnego i wykorzystywanie ich jako narzędzi zapewniających rozwój i konkurencyjność	<ul style="list-style-type: none"> – efektywne sposoby myślenia analitycznego, kreatywnego, elastycznego, komunikatywnego, promujące poszukiwania i gromadzenie danych, analizowanie informacji, wyciąganie wniosków, a także komunikowania ich otoczeniu – wdrażanie strategii efektywnego działania obejmującej: 1) efektywne gospodarowanie czasem własnym i współpracowników, 2) koncentrację na wynikach istotnych, na wniesienie wkładu w działalność i rozwój firmy, 3) wykorzystywanie mocnych stron sytuacji działania, budowanie na sile a nie na słabościach, 4) koncentrację na podstawowych dziedzinach i konsekwentne przestrzeganie hierarchii ważności spraw, 5) podejmowanie efektywnych, zasadniczych decyzji, opartych na poznaniu przeciwstawnych poglądów

²⁰ Najogólniej powiemy, że te kompetencje, to zintegrowane zestawy cech, wiedzy i umiejętności, lokujących się zarówno w logosferze – rozumianej jako sfera sensów, znaczeń, idei, koncepcji, wartościowania rzeczy i zjawisk, jak i technosferze – sferze działania – przedsiębiorczości, innowacji, produkcji, edukacji, które w danej sytuacji doprowadzają do pomyślnego wykonania założonej misji.

<p>Zwiększanie doskonałości przedmiotowej sfery działania uwzględniającej najnowsze osiągnięcia organizacyjne, techniczne i technologiczne</p>	<ul style="list-style-type: none"> – opanowanie i dysponowanie wiedzą z danego zakresu (w postaci faktów, wydarzeń, procedur, teorii) przydatną do efektywnego wykonywania konkretnych zadań w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska czy organizacji – badanie rzeczywistości organizacyjnej i jej otoczenia w kontekście wykorzystania nadarzających się szans
<p>Promowanie twórczego stylu pracy, nastawionego na poszukiwanie zmiany, reagowanie na nią i wykorzystywanie jej jako czynnika społecznej i ekonomicznej innowacji, w odniesieniu do:</p> <ul style="list-style-type: none"> – stylu pracy przełożonego – stylu pracy zespołu – indywidualnego stylu pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie jasnych motywów i celów, których pozytywny sens dla pracowników jest jednoznacznie rozpoznawalny i akceptowalny – maksymalizowanie celów psychologicznych i społecznych zwiększających poczucie satysfakcji, dążenie do rozwoju, zaangażowanie, mobilizowanie innych – wykorzystywanie stylów kierowania które: a) wytwarzają nie lęk, lecz zaufanie i poczucie bezpieczeństwa; b) pozwalają na nieskrępowany obieg informacji we wszystkich kierunkach; 3) dopuszczają do działań samodzielnych; 4) stawiają wyżej kontrolę merytoryczną i samokontrolę niż rygorystyczny nadzór formalny – podnoszenie sprawności pracy poprzez planowanie i koordynowanie zadań, zorganizowanie pracy, delegowanie uprawnień, zarządzanie zespołem – wybór sposobów realizacji zadań wykorzystujących kreatywność i kompetencje w najwyższym możliwym stopniu, opartych na samodzielności, sumienności i dokładności, nastawieniu biznesowym, zorientowanych na osiąganie celów i jakość efektów pracy
<p>Budowanie klimatu dla inicjatywy i twórczości oraz pielęgnowanie atmosfery wzajemnego zaufania wewnątrz organizacji i w kontaktach z otoczeniem, niezbędnej w rozwijaniu trwałej współpracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie zdolności jednostki i zespołu do pracy w wymagających warunkach, w tym wytrwałości i konsekwencji, asertywności, odporności na stres, brania odpowiedzialności – racjonalizowanie rozwoju opartego na: a) permanentnej pracy nad utrzymaniem swobodnego przepływu informacji i do rozszerzania kontaktów z twórczo myślącymi ludźmi, b) diagnozowaniu zmian i skrupulatnym badaniu nowych trendów, c) uruchamianiu z dużym wyprzedzeniem prac nad innowacjami, d) trosce o wytwarzanie klimatu w którym ludzie czują się akceptowani, wspierani i motywowani, sprzyjającego twórczemu działaniu i zwiększaniu podatności innowacyjnej zespołu – układanie na zasadach partnerskich współpracy w zespołach, budowanie i korzystanie z przyjaznych relacji międzyludzkich w trakcie realizacji celów biznesowych

Identyfikowanie swojej społecznej roli w kategoriach aktywnego podmiotu na rzecz rozwoju, w sieci współdziałania pomiędzy różnymi organizacjami z bliższego i dalszego otoczenia	– kreowanie indywidualnych i organizacyjnych umiejętności, predyspozycji i wiedzy specjalistycznej pozwalającej inicjować, tworzyć, animować, zarządzać, koordynować i kontrolować międzyorganizacyjne struktury sieciowe – dobieranie sposobu komunikacji i typu interakcji, które są klarowne i wyraźne, pozbawione restrykcyjnej kontroli
Dynamiczne traktowanie swoich kompetencji organizacyjnych, w których rozwój kapitału ludzkiego i innowacyjność jest trwale wpisana w działalność firmy	– właściwe zestawienie strategii, form i metod uczenia się doprowadzające do jak najlepszych efektów w uczeniu się przedsiębiorstwa i jego pracowników, wypracowujących przewagę konkurencyjną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Dąbrowski, *Indywidualne i społeczne warunki innowacyjności*, www.gfmp.com.pl/19063.xml; Z. Pietrański, *Twórcze kierownictwo*, Warszawa 1975, s. 61–62, 110, 152–153.

Strategie rozwoju gospodarczego a rozwijanie kapitału ludzkiego w sektorze MSP

Warunkiem wszechstronnego rozkwitu sektora MSP jest rozwijanie firm zdolnych do wytwarzania, transferu i wykorzystania w swoich procesach wiedzy. Rzeczywistym bogactwem takich firm, rozumianym jako efektywność gospodarowania, konkurencyjność i rozwój, są innowacyjne produkty powstające w oparciu o wiedzę, stosowne do specyfiki lokalnego/regionalnego rynku. Innowacyjność jest więc kluczem do rozwoju gospodarki, tworzenia nowych miejsc pracy i zwiększenia konkurencyjności firm na globalnym rynku. Potrzebuje ona prawdziwe proinnowacyjne środowiska, na które składać się muszą konkretne pomysły, strategie, narzędzia, kreowane przez kompetentnych pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania, którzy dla swoich firm i lokalnych środowisk tworzą nową wiedzę i kreują pomysły rozwiązań technologicznych i organizacyjnych.

Dzisiaj największym wyzwaniem dla MŚP jest przyjęcie znacznie bardziej strategicznego podejścia do innowacji²¹. Innowacje muszą stać się dla MSP zna-

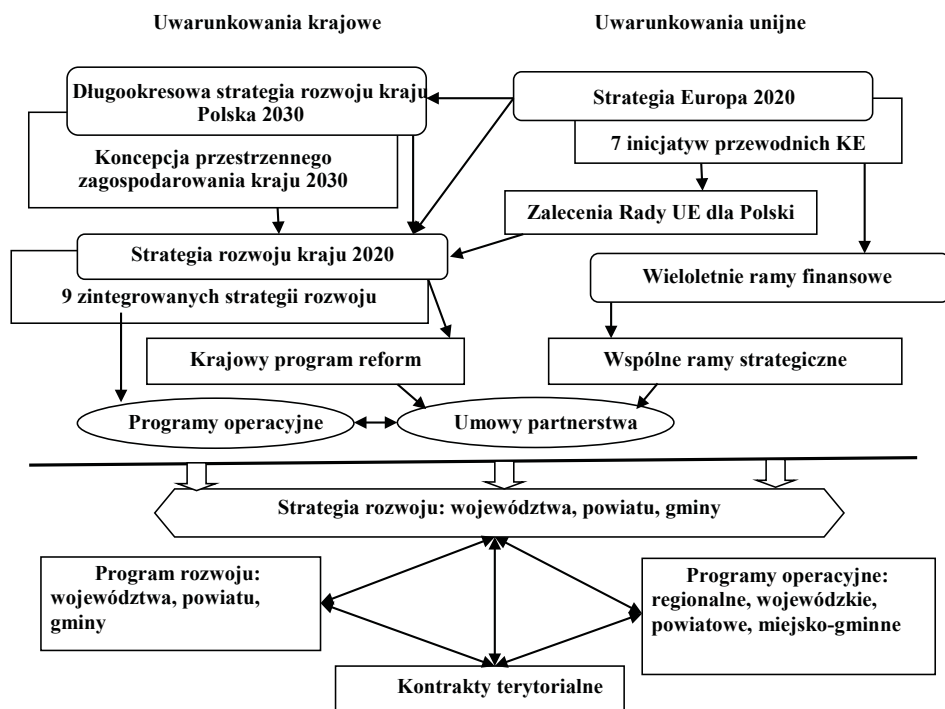
²¹ Problem innowacji znajduje odzwierciedlenie w wielu dokumentach Rady UE, w których czytamy: inwestycje w edukację, badania, technologie i innowacje są kluczowym czynnikiem napędzającym wzrost gospodarczy, a innowacyjne pomysły, które można przekuć na nowe komercyjne produkty i usługi, stymulują wzrost i zwiększają liczbę wysokiej jakości miejsc pracy. Rada Europejska wezwała do wdrożenia strategicznego i zintegrowanego podejścia służącego pobudzaniu innowacji i wykorzystaniu w pełni intelektualnego kapitału Europy z korzyścią dla obywateli, przedsiębiorstw – zwłaszcza MŚP – i naukowców. Rada UE, EUCO 2/11, Bruksela, 04.02.2011, cz. 2: Innowacje, pkt 16, s. 6. Innowacje pomagają w podejmowaniu najpoważniejszych wyzwań społecznych, przed którymi stoimy. Wiedza i zasoby Europy muszą być mobilizowane w spójny sposób, a synergia UE z państwami członkowskimi muszą być wzmacniane, by innowacje przynoszące korzyści społeczne szybciej trafiały na rynek. Należy rozwijać wspólne programowanie. W tym kontekście ważnym krokiem jest zainicjowanie pilotażowego partnerstwa innowacyjnego na rzecz aktywnego rozwoju. Rada UE, EUCO 2/11, Bruksela, 04.02.2011, cz. 2: Innowacje, pkt 18, s. 7.

czącym celem strategicznym, a dynamicznie rozwijany kapitał ludzki ma służyć wspieraniu innowacji. Wymaga to kreowania w sektorze MSP takiego proinnowacyjnego środowiska, w którym dominujące role będą pełnić zdolni, kreatywni i kompetentni ludzie. To oni pobudzą do aktywności innowacyjnej środowiska lokalne tworząc z lokalnych podmiotów elastyczne układy sieciowe, które będą w stanie efektywnie wykorzystać posiadane zasoby i atrybuty determinujące procesy produkcyjne, produkty oraz usługi znajdujące zbyt na lokalnym/regionalnym rynku. Pracownicy bowiem są zdolni generować wiedzę umożliwiającą przekształcenie MSP z firm opartych na zasobach w firmy oparte na wiedzy, podnosząc zdecydowanie ich konkurencyjność.

Główną przesłanką budowy innowacyjnych strategii działania, opartych na kompleksowym zarządzaniu, wysokim zaangażowaniu, wiedzy, współpracy, konkurencyjności i wzajemnej komunikacji, jest nowe podejście MSP do strategii rozwoju gospodarczego, ukierunkowane na poszukiwaniu bezpiecznych i trwałych podstaw rozwoju wewnątrz sektora MSP, przy szerokim zaangażowaniu środowisk lokalnych/regionalnych. W Polsce w ostatnich latach podjęto wiele inicjatyw na rzecz wypracowania spójnego systemu krajowych dokumentów strategicznych określających wizję i kierunki społeczno-gospodarczego rozwoju kraju. Zarządzanie rozwojem w sektorze MSP powinno uwzględniać aktualne akty prawne oraz unijne, krajowe i regionalne dokumenty strategiczne, w oparciu o które w Polsce prowadzona jest polityka rozwoju, poczynając od dokumentów na szczeblu Unii Europejskiej, poprzez dokumenty krajowe, a kończąc na wojewódzkich, powiatowych i gminnych strategiach rozwoju (rys. 1).

Przedstawiono na nim aktualny układ wzajemnie ze sobą spójnych i powiązanych dokumentów strategicznych, służących racjonalnemu prowadzeniu polityki rozwojowej. Unijne, krajowe, regionalne i lokalne strategie powinny być skoordynowane, dopasowane i wzajemnie się uzupełniające, zarówno w sferze komplementarności celów, jak i instrumentów realizacyjnych. Kluczowe miejsce w tym układzie przypada strategii *Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*²². Strategia ta w swoich celach podnosi problem jakości kapitału ludzkiego stawiając na rozwój edukacji, badań naukowych i innowacji, które ułatwić mogą rozwój gospodarczy, a przez to wzrost zatrudnienia i włączenie społeczne. Podstawowymi instrumentami realizacji celów strategii *Europa 2020* są opracowywane przez państwa członkowskie UE *Krajowe programy reform* oraz przygotowywane przez KE *Inicjatywy przewodnie*. Wśród siedmiu przewodnich inicjatyw *Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia* koncentruje uwagę między innymi na wzmocnieniu pozycji obywateli poprzez rozwój uczenia się przez całe życie w celu dostosowywania swoich kwalifikacji do wymogów rynku pracy, a przez to zwiększanie swojej zawodowej mobilności. Kompetentni pracownicy

²² Komunikat Komisji „Europa 2020”...



Rysunek 1. Hierarchia i układ zależności europejskich, krajowych i regionalnych dokumentów strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategia rozwoju kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo*, uchwała nr 157 Rady Ministrów z 25 września 2012 r., poz. 882, w sprawie przyjęcia Strategii rozwoju kraju 2020, Warszawa 2012, s. 7.

są podstawą realizacji inicjatyw kierowanych między innymi do MSP, tj. *Polityka przemysłowa w erze globalizacji* ukierunkowana na wspieranie rozwoju silnej i zrównoważonej bazy przemysłowej, przygotowanej do konkurowania na rynkach światowych, oraz projekt *Unia innowacji*, zalecający w oparciu o odważne, zintegrowane i strategiczne podejście do finansowania badań i innowacji, takie sposoby postępowania, aby innowacyjne pomysły przeradzały się w nowe produkty i usługi, które z kolei przyczynią się do wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy. Odrzuca zasadę „wszystko po staremu”, która oznacza stopniową utratę konkurencyjnej przewagi i pogodzenie się ze stopniowym upadkiem i marginalizacją w świecie, a stawia na innowacje gwarantujące więcej pracy, lepsze życie, rozwój społeczny w zdrowym środowisku²³. Kluczowym dokumentem krajowym jest *Długookresowa strategia rozwoju kraju Polska*

²³ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego oraz Komitetu Regionów – *Projekt przewodni strategii Europa 2020 – Unia Innowacji*, SEC (2010) 1161 Bruksela, 06.10.2010 COM (2010) 546, wersja ostateczna.

2030. *Trzecia fala nowoczesności*²⁴ – dokument koncentrujący uwagę na trzech kluczowych obszarach rozwoju: 1) konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarce, 2) równoważeniu potencjału rozwojowego regionów Polski, 3) efektywności i sprawności państwa. Precyzyjne zapisy dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego zawiera rozdział czwarty – *Cele strategiczne i kierunki interwencji w obszarze konkurencyjności i innowacyjności gospodarki*. Najważniejszym dokumentem w perspektywie średniookresowej, określający cele strategiczne rozwoju kraju do 2020 r., jest *Strategia rozwoju kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo*²⁵. Wskazuje ona na konieczne reformy, które ograniczą lub wyeliminują bariery rozwoju społeczno-gospodarczego oraz pokazuje orientacyjny harmonogram ich realizacji. Przedstawia też sposób finansowania zaprojektowanych działań, których podjęcie w perspektywie najbliższych lat jest niezbędne, by usprawnić procesy rozwojowe. Jej celem głównym jest wzmocnienie i wykorzystanie gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych potencjałów, które zapewnią szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę życia ludności. Strategia wyznacza trzy obszary strategiczne w których koncentrować się będą główne rozwojowe działania: 1) sprawne i efektywne państwo – działania ukierunkowane na podwyższanie jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz aktywizację i podnoszenie roli kapitału społecznego; 2) konkurencyjna gospodarka – koncentruje uwagę na zapewnieniu wzrostu gospodarczego opartego na wiedzy, wiodącymi atutami konkurencyjności będą tu: nowoczesna infrastruktura i rozwój kapitału ludzkiego; 3) spójność społeczna i terytorialna – to dążenia do zwiększonej spójności terytorialnej, większej dostępności usług publicznych, to także powiększanie skali szans rozwoju jednostki oraz mądra i efektywna integracja społeczna. Strategia stanowi bazę dla 9 strategii zintegrowanych, których realizacja powinna przyczyniać się do urzeczywistnienia założonych w strategii celów, a zaprojektowane w nich działania rozwijać i uszczegóławiać reformy w niej wskazane (rys. 2).

Niektóre z przedstawionych na rysunku 2 dziewięciu *innych strategii rozwoju* odnoszą się do określonych obszarów tematycznych (np. *Strategia rozwoju kapitału ludzkiego 2020*) lub mają wymiar horyzontalny i obejmują działania adresowane do wybranych obszarów /regionów (jak np. *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki*), jak też dotyczą całego kraju (*Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010–2020: Regiony. Miasta. Obszary wiejskie*). Z punktu widzenia aktywizacji innowacyjnej MSP powodowanej rozwojem kapitału ludzkiego przedsiębiorstw kluczowe miejsce zajmują dokumenty:

1) *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”*, której głównym celem jest stworzenie wysoce konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy i współpracy przedsiębiorstw, administracji i nauki. Strategia zakłada realizację między innymi celów związanych z: a) dostosowaniem

²⁴ *Długookresowa strategia rozwoju kraju – Polska 2030...*, s. 95–102.

²⁵ *Strategia rozwoju kraju 2020. Aktywne społeczeństwo...*, s. 5–9.



Rysunek 2. Układ krajowych dokumentów strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategia rozwoju kraju 2020*..., s. 6.

otoczenia regulacyjnego i finansowego do potrzeb innowacyjnej i efektywnej gospodarki; b) stymulowaniem innowacyjności poprzez wzrost efektywności wiedzy i pracy; c) wzrost efektywności wykorzystania zasobów naturalnych i surowców; d) wzrostem umiędzynarodowienia polskiej gospodarki. Strategia zakłada też wprowadzenie zintegrowanej i kompleksowej polityki innowacyjnej, która będzie oddziaływać jednocześnie na różne aspekty tworzenia nowoczesnych projektów, m.in. w zakresie przedsiębiorczości, współpracy międzysektorowej, rozwoju bazy i kadry naukowej, transferu wiedzy czy zamówień publicznych i partnerstwa publiczno-prywatnego²⁶. *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki* scala strategię i politykę dotyczące rynku finansowego, infrastruktury, sektora przedsiębiorstw i usług, przemysłu i budownictwa, innowacyjności, kapitału ludzkiego w gospodarce, społeczeństwa informacyjnego oraz eksportu i promocji gospodarki²⁷;

2) *Strategia rozwoju kapitału ludzkiego 2020*, której głównym celem jest rozwijanie kapitału ludzkiego poprzez wydobywanie potencjałów osób w taki sposób, by mogły one w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym na wszystkich etapach swojego życia.

Poza celem głównym w strategii wyznaczono pięć celów szczegółowych: a) wzrost zatrudnienia; b) wydłużenie aktywności zawodowej i zapewnienie

²⁶ „Dynamiczna Polska” rozwija innowacje, www.mg.gov.pl/node/17492.

²⁷ Głos wicepremiera, ministra gospodarki Janusza Piechocińskiego, otwierającego obrady Zespołu ds. Strategii „Europa 2020”. Spotkanie odbyło się 21 stycznia 2013 r. w Ministerstwie Gospodarki, www.mg.gov.pl/node/17520.

lepszego funkcjonowania osób starszych; c) poprawa sytuacji osób i grup zagrożonych wykluczeniem społecznym; d) poprawa zdrowia obywateli oraz podniesienie efektywności opieki zdrowotnej; e) podniesienie poziomu kompetencji i kwalifikacji obywateli²⁸. W gospodarce wiąże się to z rozwojem pracowniczych kompetencji przy wykorzystaniu mechanizmów uczenia się przez całe życie. Kompetencje te, to przede wszystkim: przedsiębiorczość, inicjatywność, innowacyjność, umiejętność wykorzystania potencjału uczenia się innego niż formalne w przedsiębiorstwach oraz wydobywania i efektywnego spożytkowania doświadczeń zawodowych innych pracowników;

3) *Strategia rozwoju kapitału społecznego 2020*²⁹, której głównym celem jest zwiększenie konkurencyjności i spójności społeczno-ekonomicznej Polski poprzez stworzenie warunków do pełniejszego wykorzystania potencjału kryjącego się w jej obywatelach. Cztery cele szczegółowe *Strategii* obejmują: a) wspieranie budowy postaw kooperacji, kreatywności i komunikacji poprzez nowe metody i zmiany w systemie edukacji, zarówno formalnej, jak i nieformalnej; b) wzmacnianie dialogu obywatelskiego oraz rozwój instrumentów ekonomii społecznej; c) polepszanie dostępności do wysokiej jakości programów mediów publicznych, a także zasobów kultury; d) wzmacnianie sektora kultury i przemysłów kreatywnych, w tym działań na rzecz szkolnictwa artystycznego, nowoczesnych instytucji kultury oraz promocji polskiej kultury za granicą.

W tak ujęty system strategicznych dokumentów unijnych i krajowych wpisać muszą się *Strategie rozwoju województw do roku 2020*, które z kolei stanowią podstawę dla konstruowania subregionalnych, lokalnych i jednostkowych dokumentów strategicznych. Konstrukcja tych dokumentów sprzyja integracji, wokół krajowych czy regionalnych strategicznych celów rozwoju, wszystkich podmiotów publicznych, a także środowisk społecznych i gospodarczych, które uczestniczą w procesach rozwojowych i mogą rozwój wspomagać zarówno na szczeblu centralnym, regionalnym, jak i na poziomie jednostek gospodarczych. Przegląd krajowych i regionalnych kluczowych dokumentów strategicznych pod kątem zawartych w nich celów i obszarów rozwojowych związanych z dynamizacją innowacyjności pozwala, z jednej strony uwspólnić własną, przedsiębiorstwa wizję i cele innowacyjnego rozwoju z wizją i celami rozwoju zawartymi w głównych krajowych i regionalnych dokumentach strategicznych, a z drugiej przyporządkować do poszczególnych kluczowych obszarów rozwoju zawartych w dokumentach nadrzędnych, wyzwania i zadania własne, których realizacja może istotnie zwiększyć szanse osiągnięcia własnych strategicznych celów rozwojowych. Tak więc pamiętać należy, żeby w procesie lokalnego planowania strategicznego, dokumenty lokalne były spójne i relacyjnie powiązane z systemem nadrzędnych

²⁸ Strategia rozwoju kapitału ludzkiego, www.mpips.gov.pl/praca/strategie-i-dokumenty-programowe.

²⁹ Uchwała nr 61 Rady Ministrów z 26 marca 2013 r. poz. 378, w sprawie przyjęcia „Strategii rozwoju kapitału społecznego 2020”, § 1. Przyjmuje się „Strategię rozwoju kapitału społecznego 2020”, zwaną dalej „Strategią”, stanowiącą załącznik do uchwały.

dokumentów strategicznych. Ponadto w procesie zarządzania strategiami rozwoju postuluje się, żeby w procesach rozwojowych tworzyć i utrzymywać szerokie partnerstwa między instytucjami publicznymi, gospodarczymi i społeczeństwa obywatelskiego tak, by zapewnić skuteczny i wielopoziomowy system zarządzania polityką rozwoju.

Metodyczne przesłanki do formułowania strategii innowacyjności w oparciu o rozwój kapitału ludzkiego MSP

Rozważania tu prezentowane koncentrują się z jednej strony, na zagadnieniach związanych z innowacyjnością, to jednak ważną ich częścią będą uwagi dotyczące kapitału ludzkiego. Wynika to z faktu, że kapitał ludzki i innowacyjność wykazują ścisłe związki, wzajemne wpływy i powiązania, oddziałując na siebie bezpośrednio i pośrednio. Takie podejście uwarunkowane jest rzeczywistym kompetencyjnym potencjałem charakteryzującym pracowników firm i ich lokalnych partnerów oraz interdyscyplinarnością innowacyjności, która wykazując międzysektorowe powiązania, oddziałuje i integruje wiele sfer funkcjonowania firmy i jego otoczenia oraz wiele elementów rozwoju regionalnego i lokalnego. Z drugiej, na znaczeniu strategii innowacyjnej MSP jako czynnika racjonalizującego poszukiwanie sposobów podwyższenia obecnej i przyszłej efektywności przedsiębiorstw. MSP muszą uruchamiać kreatywne i przedsiębiorcze zdolności kapitału ludzkiego firm i ich lokalnych partnerów, by umiejętnie wykorzystywać wszystkie szanse oraz skutecznie eliminować ograniczenia i budować trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Innowacyjność jest atrybutem przedsiębiorstwa charakteryzującym jego dyspozycję i umiejętność do stałego dokonywania i przyswajania zmian: 1) prowadzących do podwyższania efektywności swojej działalności, 2) tworzących nowe wartości u aktualnych i potencjalnych klientów. Jest także cechą pracowników podkreślającą ich chęci i zdolności do tworzenia zespołów twórczego myślenia i eksperymentowania. Szczególnie istotne i użyteczne w praktyce staje się dzisiaj kompleksowe, spójne i twórcze podejście do innowacji będące inspirującym źródłem nowych pomysłów poprawiających innowacyjną adaptacyjność i efektywność przedsiębiorstwa. Postulat ten MSP mogą spełniać podejmując różnorodne przedsięwzięcia ukierunkowane na realizację projektów związanych z opracowaniem i implementacją strategii innowacyjności firmy³⁰. Sukcesy

³⁰ Przyjmuje się, że opracowanie i wdrożenie strategii innowacyjności doprowadzi: 1) w krótkim i średnim okresie czasu do ukonstytuowania się składu podmiotowego sieci innowacyjnej przedsiębiorstwa, rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników na temat sposobów pozyskiwania i kodowania informacji i wiedzy pochodzących od partnerów oraz do ograniczenia kosztów transakcyjnych, poprzez wprowadzenie odpowiednich metod nadzoru i motywowania do efektywności, w dłuższym okresie do wzrostu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa, mierzonej innowacjami w obrębie cech produktu/usługi, procesu jego/jej wytwarzania/dostarczania, organizacji i marketingu. Zob.: M. Gancarczyk, *Strategia rozwoju sieci innowacyjnej przedsiębiorstwa ZET Transport*, repozytorium.wsb-nlu.edu.pl/handle/11199/544.

rozwojowe odniosą te przedsiębiorstwa, które są wysoce efektywnymi systemami uczącymi się. Innowacyjne, efektywnie uczące się przedsiębiorstwo to takie, które, z jednej strony potrafi, na bazie wiedzy i doświadczeń „samokrytycznie analizować swoją sytuację i ciągle doskonalić działalność bieżącą, przy równoczesnym aktywnym realizowaniu strategii rozwojowych”³¹, z drugiej zaś maksymalizuje

[...] swoją zdolność do pozyskiwania informacji o rynkach, klientach, konkurentach, technologii, wyrobach, jak i zdolność do przetwarzania tych informacji. Łączy różnorodne źródła i wielorakie podmioty działania tworząc sieci innowacyjne, w celu zapewnienia wrażliwości na zewnętrzne szanse i wewnętrzne możliwości³².

Opracowując strategię innowacyjności przyjąć należy, że istnieje pewien zbiór czynników zlokalizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu, potencjalnie sprzyjających innowacjom (bądź je utrudniających), a przez to umożliwiających (bądź przeszkadzających) osiągnięcie założonych celów rozwojowych. Wiąże się to z koniecznością zidentyfikowania czynników stymulujących i hamujących procesy innowacyjne oraz powoduje, że każdy proces innowacyjny w przedsiębiorstwie rozpatrywany musi być jednostkowo i całościowo, gdyż aktywność innowacyjna w przedsiębiorstwie jest warunkowana różnorodnymi czynnikami sytuacyjnymi, specyficznymi dla danego przedsiębiorstwa i jego otoczenia, które przenikają się i wzajemnie się warunkują, pomiędzy którymi wyzwala się różnorakie relacje i zależności³³ sprawiające, że przedsiębiorstwo i jego otoczenie tworzą pewną unikatową całość.

Z perspektywy metodycznej, w prezentowanej koncepcji strategii wyróżniono dwie jej zasadnicze części: 1) audytowa, zawierająca wskazania dotyczące diagnozy i analizy obecnego potencjału przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia w zakresie innowacyjności i powiązanego z nią kapitału ludzkiego, wykorzystująca uniwersalną analizę SWOT, oraz 2) strategiczna, wynikająca bezpośrednio z części audytowej, zawiera dopasowane do istniejącej sytuacji i zidentyfikowanych problemów związane z innowacyjnością, priorytety strategiczne i działania umożliwiające realizację przedsięwzięć rozwojowych. Całość strategii może zostać ujęta w rozdziały poświęcone: 1) diagnozie strategicznej w kontekście: a) uwarunkowań wynikających z istniejących dokumentów strategicznych, kompetencji zarządu firmy i władz samorządowych w zakresie rozwoju innowacyjności społecznej i gospodarczej, analizie gospodarczej i społecznej sytuacji przedsiębiorstwa i regionu, potencjału tkwiącego w firmie i regionie w zakresie rozwoju innowacyjności i kapitału ludzkiego oraz analizie SWOT, zamykającej

³¹ K. Fabiańska, J. Rokita, *Racjonalizacja działalności gospodarczej przedsiębiorstw przemysłowych. Synteza*, t. 4: *Rozwój przedsiębiorstwa. Nowa generacja zarządzania*, Katowice 1991, s. 42.

³² Sieć innowacyjna to zorganizowana współpraca racjonalnie zróżnicowanych podmiotów, zorientowana na pobudzenie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa oraz na wytwarzanie i dyfuzję innowacji. K. Fabiańska, J. Rokita, *op. cit.*, s. 42.

³³ *Ibidem*, s. 42–43.

i podsumowującej diagnozę; 2) formułowaniu misji, wizji i celów rozwojowych, określeniu kryteriów i czynności strategicznego zarządzania innowacyjnością, zasadom ewaluacji efektywności strategicznego zarządzania innowacyjnością – monitoringu i raportowania realizacyjnego oraz spójność dokumentów strategicznych szczebla krajowego i regionalnego ze strategią innowacyjności przedsiębiorstwa; 3) priorytetom strategicznym i działaniom umożliwiającym ich realizację, ujętym w: a) polu strategicznym – kompetencje innowacyjne (kształcenie kadr, rozwój uzdolnień innowacyjnych, promowanie aktywności innowacyjnej), b) polu strategicznym – dostęp do innowacyjności, c) polu strategicznym – organizacja innowacyjności (organizacja działań proinnowacyjnych, promocja firmy poprzez innowacyjność, wdrażanie zarządzania przez projekty).

Diagnoza i analiza strategiczna – jako permanentny, kompleksowy i wieloczynnikowy proces ma: 1) antycypować szanse i zagrożenia rozwojowe przedsiębiorstwa występujące w przeobrażającym się makro- i mikrootoczeniu oraz w jego potencjale strategicznym; 2) ocenić strategię aktualnie realizowaną przez przedsiębiorstwo oraz wytyczyć możliwe kierunki dalszej działalności, w związku z zachodzącymi zmianami w otoczeniu i wnętrzu firmy; 3) monitorować środowisko działania w celu identyfikacji istniejących i przyszłych szans i zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do realizacji przyjętej strategii i osiągnięcia swoich celów. Wyniki analizy i diagnozy strategicznej przedsiębiorstwa i jego otoczenia mają rozstrzygające znaczenie dla trafności decyzji na szczeblu strategicznym. Trafność ta warunkowana jest jakością analizy i diagnozy strategicznej, której wyniki pozwalają na krytyczne rozumienie warunków określających daną opcję decyzyjną, a przez to wpływają na elastyczność w podejmowaniu decyzji na szczeblu strategicznym i operacyjnym. Badaniu warunków tworzonych przez makrootoczenie służyć może analiza PEST. Pozwala ona analizować (badać i przewidywać) zmienne ilościowe i jakościowe, które opisują środowiska: P – polityczne, E – ekonomiczne, S – społeczne, T – techniczne, ale które nie podlegają oddziaływaniu i kontroli przedsiębiorstwa. Finałem analizy PEST są zdefiniowanie scenariusze stanu otoczenia: 1) scenariusz najwyższego prawdopodobieństwa – najbardziej użyteczny w praktyce zarządzania, 2) scenariusz pesymistyczny – przydatny do formułowania strategii antykryzysowych. Analizie mikrootoczenia – otoczenia konkurencyjnego, obejmującego warunki rynkowe decydujące o bieżącej i przyszłej strukturze konkurencji oraz o wpływie grup odbiorców i dostawców na stan i dynamikę rynku, najczęściej w praktyce menedżerskiej służą techniki diagnozy: model pięciu sił Portera oraz mapa grup strategicznych³⁴. Badania diagnostyczno-analityczne sytuacji przedsiębiorstwa powinny uwzględniać uwarunkowania regionalne rozwoju. Zawarte one są, np. dla województwa

³⁴ Na podstawie: Projekt INMA, Materiały szkoleniowe, Podrozdział 4.4: Strategiczna diagnoza potencjału innowacyjnego, www.mtool.inma-project.eu/index.php?option=com.

małopolskiego, w *Strategii rozwoju województwa małopolskiego 2011–2020* i w *Regionalnej strategii innowacji województwa małopolskiego 2013–2020*³⁵. Dokumenty strategiczne tworzone w przedsiębiorstwach powinny być spójne z wymienionymi. W dokumentach tych ustalenia diagnostyczne dotyczące innowacyjności gospodarki województwa małopolskiego obejmują układ ośmiu obszarów częstkowych: 1) Kluczowe dane makroekonomiczne, 2) Nowoczesne technologie, 3) Infrastruktura regionu wiedzy, 4) Kadry B+R, 5) Instrumenty regionu wiedzy, 6) Przedsiębiorczość i promocja przedsiębiorczości, 7) Infrastruktura dla społeczeństwa informacyjnego oraz 8) Implementacja polityki rozwoju Małopolski w dziedzinie innowacyjne gospodarki³⁶.

Wizja i misja jako podstawa do konstruowania celów innowacyjnego rozwoju i działań realizacyjnych – będąca opisem stanu idealnego przedsiębiorstwa, przedstawieniem wizerunku, jakim ma ono być w przyszłości, jest opowieścią, wyobrażeniem przedsiębiorstwa, jego kluczowych cech i atutów. Widzi się przedsiębiorstwo jako dynamiczną organizację, która dzięki swojej wysokiej innowacyjności jest prekursorem nowych rozwiązań produktowych, procesowych, organizacyjnych, marketingowych przyjaznych dla ludzi i środowiska. Jest powszechnie rozpoznawalne i intratne dla zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy, a dzięki różnorodnej i jakościowej ofercie produktowej miejscem pierwszego wyboru dla różnych grup mieszkańców. Misja jako szczególne posłannictwo, przewodnia idea funkcjonowania przedsiębiorstwa, odpowiada na pytania: czyje i jakie potrzeby zaspokaja firma, do czego dąży i w jaki sposób chce spożytkować swoje atuty i szanse zawarte w strategiach regionalnych? Uwzględniając takie uwarunkowania, jak kultura i tradycja, specyficzne struk-

³⁵ Dla przykładu: *Regionalna strategia innowacji województwa małopolskiego 2013–2020* jest dokumentem spójnym ze *Strategią rozwoju województwa małopolskiego 2011–2020* i operacyjnie rozwija cztery następujące kierunki polityki tej *Strategii*, zapisane w punktach: 1.2. *Budowa infrastruktury regionu wiedzy* (np.: 1.2.1. Wsparcie rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości oraz parków przemysłowych i technologicznych, funkcjonujących w obszarze nowoczesnych technologii; 1.2.2. Rozwój instrumentów finansowego wspierania przedsięwzięć innowacyjnych: fundusze typu venture capital, fundusze załączkowe, sieci „aniołów biznesu”; 1.2.4. Wdrożenie systemu zachęt dla przedsiębiorczości akademickiej typu spin-off i spin-out); 1.3. *Kompleksowe wsparcie nowoczesnych technologii* (np.: 1.3.1. Zwiększenie zakresu i jakości kształcenia kadr nowoczesnej gospodarki w ramach kierunków priorytetowych dla rozwoju województwa, w tym związanych z technologiami kluczowymi dla specjalizacji regionalnej; 1.3.3. Wsparcie działalności badawczej ukierunkowanej na cele wdrożeniowe, komercjalizację oraz ochronę patentową; 1.3.4. Wdrożenie mechanizmów stymulujących współpracę przedsiębiorstw z jednostkami badawczo-rozwojowymi i uczelniami w zakresie transferu i absorpcji innowacji oraz nowych technologii; 1.3.5. Wsparcie działań związanych z praktycznym zastosowaniem kluczowych technologii, określających specjalizację regionu); 1.5. *Wzmacnianie i promocja przedsiębiorczości* (np.: 1.5.2. Wzmacnianie potencjału oraz rozwój sieci instytucji otoczenia biznesu; 1.5.4. Wdrożenie efektywnego modelu wsparcia powiązań kooperacyjnych, w tym klastrów; 1.5.5. Rozwój regionalnego systemu obsługi inwestycji oraz promocja przedsiębiorczości); 3.5. *Rozwój infrastruktury dla społeczeństwa informacyjnego* (np.: 3.5.2. Rozwój nowoczesnej infrastruktury teleinformatycznej oraz interoperacyjnych platform cyfrowych – wspierających funkcjonowanie instytucji publicznych; 3.5.3. Rozwój infrastruktury teleinformatycznej – wspierającej rozwój mieszkańców i przedsiębiorstw).

³⁶ Departament Rozwoju Gospodarczego UMWM, *Program strategiczny. Regionalna strategia innowacji województwa małopolskiego 2013–2020*, Kraków 2013, s. 8.

tury przedsiębiorstwa i społeczne regionu, dotychczasowe osiągnięcia, potencjał materialny i intelektualny przedsiębiorstwa i regionu można zaproponować brzmienie misji rozwoju przedsiębiorstwa w zakresie innowacyjnego rozwoju. Misją przedsiębiorstwa będzie: 1) stymulowanie procesów integrujących potencjały ludzkie i materialne przedsiębiorstwa i regionu dla dynamizowania rozwoju i pogłębiania poczucia identyfikacji z regionem; 2) promowanie przedsiębiorstwa jako organizacji innowacyjnej, spełniającej wyszukane oczekiwania różnych grup interesariuszy; 3) kreowanie przedsiębiorstwa jako wyjątkowej innowacyjnej organizacji bazującej na wysokiej jakości kapitale ludzkim; 4) rozwijanie potrzeby aktywności innowacyjnej pracowników w różnorodnych sieciach innowacji jako prorozwojowego stylu pracy i życia.

Kryteria strategicznego zarządzania innowacjami – zarządzanie innowacjami rozumiane jako synergia innowacji między technologią, organizacją i kulturą, jest zorientowane na budowanie kompetencji innowacyjnej w organizacji³⁷, wskazuje kryteria zarządzania, służące wyznaczeniu działań (czynności) niezbędnych dla realizacji przyjętej strategii. Dobór kryteriów zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie umożliwić ma określenie działań realizujących strategię. Wśród kryteriów zarządzania wyróżnić należy: pola strategiczne i funkcje strategiczne, które są podstawą do określenia priorytetów i działań. Przykładowe kryteria zarządzania przedstawiono w tabeli 2.

Pole strategiczne – kompetencje innowacyjne, warunkują i stymulują aktywne uczestnictwo pracowników i ich zespołów w innowacyjnych sieciach kreujących i wdrażających nowatorskie rozwiązania. Rozwijanie jednostkowych i organizacyjnych kompetencji innowacyjnych, jako funkcja strategiczna, koresponduje z zapisami zamieszczonymi w *Regionalnej strategii innowacji województwa małopolskiego 2013–2020*³⁸ – Priorytet 2: Kreowanie popytu na innowacje, którego celem jest wzmocnienie skłonności przedsiębiorstw do prowadzenia działalności innowacyjnej poprzez obniżenie kosztów wdrażania innowacji. Wsparciem objęta zostanie zarówno działalność innowacyjna przedsiębiorstw, w tym działalność badawczo-rozwojowa oraz doskonalenie kadr na potrzeby przedsiębiorstw, jak również współpraca innowacyjna firm z innymi podmiotami regionalnego systemu innowacji. Priorytet 2 obejmuje: Działanie D. Kompetencje i kooperacja kadr nowoczesnej gospodarki; Przedsięwzięcie strategiczne – D.1. Kapitał ludzki przedsiębiorstw regionalnej szansy, Przedsięwzięcie D.2. Kompetencje kadr naukowych i studentów. Priorytety strategiczne przedsiębiorstwa, warunkujące skuteczne budowanie kompetencji: 1) doskonalenie kompetencji innowacyjnych pracowników, 2) przyuczenia nowozatrudnionych

³⁷ Q. Xu, J. Chen, Z. Xie, J. Liu, G. Zheng, Y. Wang, *Total Innovation Management: a Novel Paradigm of Innovation Management in the 21st Century*, „The Journal of Technology Transfer” 2007, Vol. 32, No. 1–2, s. 9–25.

³⁸ *Program strategiczny. Regionalna strategia...*, s. 32 i nast.

pracowników do zadań rozwojowych, 3) wykorzystywanie studenckich prac dyplomowych.

Tabela 2. Kryteria strategiczne zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie

Pola strategiczne	Funkcje strategiczne	Priorytety
Kompetencje innowacyjne	Rozwijanie jednostkowych i organizacyjnych kompetencji innowacyjnych	Doskonalenie kompetencji jednostkowego, zespołowego, organizacyjnego i międzyorganizacyjnego uczenia się dla innowacji
		Przyuczenie nowozatrudnionych pracowników do zadań rozwojowych
		Korzystanie z wiedzy i doświadczeń wewnętrznych i zewnętrznych partnerów, rozwijanie wiedzy
Kultura i struktura sieci innowacyjnych	Promowanie i rozwijanie sieci powiązań innowacyjnych kreujących rozwiązania	Aktywizacja współpracy sieciowej z firmami i jednostkami B+R, inkubatorami przedsiębiorczości, parkami przemysłowymi i technologicznymi, centrami technologii i rozwoju oraz uczelniami
		Rozwijanie kultury innowacyjności i wspierających ją struktur
Organizacja działań/procesów innowacyjnych	Tworzenie pomysłów na innowację, ich opracowanie, wdrożenie, promocję, sprzedaż, a następnie dyfuzję oraz dalszy innowacyjny rozwój	Usprawnianie formalnych i nieformalnych systemów komunikacji
		Doskonalenie systemu wyróżnień, nagród, karier motywujących do innowacji
		Poszukiwanie nowych i rozwijanie posiadanych możliwości organizacyjnych i technicznych tworzących innowacje
		Wykorzystanie odpowiednich instrumentów wspomagających działalność innowacyjną

Źródło: opracowanie własne.

Pole strategiczne – kultura i struktura sieci innowacyjnych, usprawnia współpracę i poprawia analizę rozwojowego problemu urozmaicając ją i pogłębiając, pozwala na precyzyjne ujęcie i zbadanie wzajemnych oddziaływań poszczególnych elementów problemu oraz lepsze jego poznanie i zrozumienie, a to zapewnia bardziej precyzyjne modelowanie sytuacji problemowej, ustalanie celów, planowanie strategii i działań oraz wprowadzanie rozwiązań w życie. Promowanie i rozwijanie sieci powiązań innowacyjnych kreujących rozwiązania koresponduje z zapisami zamieszczonymi w *Regionalnej strategii innowacji województwa małopolskiego 2013–2020*³⁹: Priorytet 1: Rozwój infrastruktury go-

³⁹ Ibidem, s. 33 i nast.

spodarki opartej na wiedzy, którego celem jest poprawa warunków zewnętrznych dla prowadzenia działalności innowacyjnej i funkcjonowania przedsiębiorstw poprzez wzmocnienie istniejącej i rozwój nowej infrastruktury dla gospodarki opartej na wiedzy. Priorytet 1 obejmuje między innymi Działanie A. Instrumenty infrastrukturalne i finansowe służące przedsięwzięciom innowacyjnym i nowym technologiom, Przedsięwzięcie A.1. Inkubatory przedsiębiorczości, parki przemysłowe i technologiczne, oraz Działanie C. Potencjał instytucjonalny małopolskiego systemu innowacji, Przedsięwzięcie C.1. Centra technologii i rozwoju, a także Przedsięwzięcie C.2. Centrum kreatywności i dizajnu. Priorytety strategiczne przedsiębiorstwa, warunkujące rozwój w firmie innowacyjnej przedsiębiorczości w obszarze nowoczesnych technologii poprzez aktywizację udziału w sieci inkubatorów przedsiębiorczości, parków przemysłowych i technologicznych, w centrach technologii i rozwoju oraz kreatywności.

Pole strategiczne – organizacja działań/procesów innowacyjnych, określić można jako dynamiczny ciąg racjonalnych, stale doskonalonych czynności – od powstania pomysłu na innowację, jej opracowanie, wdrożenie, promocję i sprzedaż na rynku, następnie dyfuzję oraz dalszy innowacyjny rozwój. Rozumiane jako proces uczenia się, w którym zachodzą wzajemne interakcje oraz są kształtowane relacje między pracownikami przedsiębiorstwa oraz jego partnerami – dostawcami, klientami, konkurentami, podmiotami ze sfery nauki i administracji, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje w sieci innowacji w trakcie tworzenia, transferu i wykorzystywania wiedzy na potrzeby rozwoju i wdrażania innowacji, a jednocześnie rozwija swoje kompetencje innowacyjne⁴⁰. Uwzględnienie w tworzonej strategii następujących zasad, regulujących procesy tworzenia pomysłów na innowację, ich opracowania, wdrożenia, promocji, sprzedaży na rynku, a następnie dyfuzji oraz dalszego innowacyjnego rozwoju, usprawni funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przykładowe zasady⁴¹: 1) Myśl strategiczne – generuj pomysły, intencje, koncepcje osiągnięcia przewagi na rynku; 2) Badaj rynek – uzupełniaj wiedzę szczegółową pozwalającą odpowiedzieć na mnożące się pytania, ze sfery technologii, zmian społecznych, preferencji klientów; 3) Dokonuj wglądów – żeby uzyskać pełny obraz procesu innowacyjnego, a cel innowacji stał się klarowny; 4) Rozwijaj innowacje – szlifowanie produktu/usługi/modelu biznesowego przez udoskonalanie rozwiązań technologicznych, technicznych; 5) Dokonuj adaptacji produktów – stopniowo przekształcając, poszerzając, uzupełniając, zastępując, eliminując, dostosowując ofertę; 6) Ciągłe inwestuj – w „pochodne możliwości” we wszystkich głównych prowadzonych działalnościach; 7) Koncentruj się na nowościach – wykorzystaj pojawiające się możliwości w tych obszarach, w których zmieniają się technika, technologie, organizacja; 8) Buduj rynek – kreuj markę, poprawiaj jakość, wzbudź w klientach

⁴⁰ M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2010, s. 8.

⁴¹ W. Bień, B. Dobiegała-Korona, M. Duczkowska-Piasecka, S. Kasiewicz, Z. Pierścioneł, *Skuteczne strategie. Rozwoju firmy. Operacyjne. Marketingowe. Finansowe*, Warszawa 1997, s. 46–53.

nową potrzebę posiadania innowacyjnego produktu/usługi; 9) Rozwijaj sprzedaż – zarabiaj na nowym produkcie, doskonaląc procesy wewnętrzne, kontrolując i regulując wydajność i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Przy budowaniu dokumentu strategicznego niezbędne jest opracowanie wewnętrznego systemu jego wdrażania, monitoringu i raportowania jako elementu systemu zarządzania i kontroli, co umożliwi ewaluację postępów w osiąganiu celów, a w konsekwencji osiągnięcie ustalonej wizji. Wszystkie działania podejmowane w ramach wdrażania i monitoringu strategii mają na celu zapewnienie zgodności realizacji strategii z założeniami i celami zatwierdzonymi w dokumentach strategicznych przez korygowanie ewentualnych nieprawidłowości i zaburzeń. Ścisłe i spójne monitorowanie i raportowanie realizacji strategii ma na celu przede wszystkim sprawną realizację przedsięwzięć zapewniających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, co potwierdzi wiarygodność strategii. Dla zapewnienia precyzyjnego, weryfikowalnego monitorowania i raportowania postępów w realizacji strategii, monitoring i raportowanie powinny się opierać na następujących, kluczowych zasadach: 1) kompletności – monitorowaniu i raportowaniu podlegać powinny wszelkie istotne dla powodzenia strategii czynniki; 2) spójności – wyniki powinny być porównywalne, co sugeruje, że należy stosować spójne metodologie monitorowania; 3) przejrzystości – dane muszą być dostępne dla wszystkich odpowiedzialnych osób; 4) dokładności – wyniki monitoringu muszą być obiektywne.

Podsumowanie

O aktywności innowacyjnej MSP stanowi w głównej mierze poziom zaawansowania posiadanej przez przedsiębiorstwa wiedzy i jej zróżnicowanie (wewnętrzne determinanty innowacyjności) oraz uwarunkowania środowiskowe tworzone przez instytucje administracyjne, działania innych podmiotów rynku i współpraca z nimi (determinanty zewnętrzne). Wzrost aktywności innowacyjnej MSP warunkowany jest przede wszystkim wzrostem dostępności nieuprzedmiotowionych czynników innowacyjności, zwłaszcza wykształconych, wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy decydują o efektywności wiedzy uprzedmiotowionej w postaci maszyn i urządzeń i o wdrażaniu różnych rodzajów innowacji: 1) radykalnych oraz uzupełniających, 2) produktowych i procesowych, 3) marketingowych, finansowych, organizacyjnych. To kapitał ludzki ma kluczowe znaczenie dla zdolności MSP do tworzenia, absorbowania, wprowadzania i realizacji innowacji, jest podstawowym źródłem akumulacji wiedzy w przedsiębiorstwie. Narzędziem innowacyjnej ekspansji MSP powinny stać się sieci innowacji o zasięgu lokalnym, regionalnym narodowym i ponadnarodowym. Sieci ułatwiają integrację przedsiębiorstwa z innymi podmiotami (sektora rządowego i samorządowego, sektora przedsiębiorstw, sektora edukacji i nauki

oraz ze społeczeństwem widzianym jako grupy klientów, użytkowników, odbiorców), przy tym uwzględniają jego specyfikę, wpływają na poziom kosztów i zysków wynikających z uczestnictwa w sieci. Aktywne uczestnictwo w sieci tworzy warunki dla przepływu wiedzy, doświadczeń i sprawdzonych praktyk, sprzyjają kompetentnym pracownikom w nawiązywaniu wzajemnych interakcji między aktorami, którzy mają zasadniczy wpływ na zdolność tworzenia innowacji. Rozwijanie kapitału ludzkiego MSP, pogłębiające jego otwartość na zmiany, na współpracę z wszelkimi podmiotami otoczenia, będzie determinować proces pobudzenia i dyfuzji innowacji, a tym samym będzie sprzyjać konkurencyjności przedsiębiorstwa.